

ANALISIS KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) SELUNAK MAKMUR DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PAD)

ANALYSIS OF THE PERFORMANCE OF THE VILLAGE-OWNED ENTERPRISE (BUMDES) SELUNAK MAKMUR IN INCREASING VILLAGE ORIGINAL REVENUE (PAD)

Machdaliza¹, Supardi², Aziwarti³, Asrianto⁴, Komarudin⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Riau Indonesia, Rengat, Indonesia

E-mail: Machdaliza@unrida.ac.id, Supardi@unrida.ac.id, Aziwarti@unrida.ac.id,
asrianto@gmail.com, komarudin@gmail.com

Abstrak: Kinerja merupakan bagian terpenting dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja BUMDES Selunak Makmur dalam meningkatkan pendapatan asli desa di Desa Selunak Kecamatan Batang Peranap Kabupaten Indragiri Hulu. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Desa Selunak Kecamatan Batang Peranap Kabupaten Indragiri Hulu. Pengumpulan data primer melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik penentuan informan dengan menggunakan Teknik *Purposive Sampling* yang berjumlah 6 orang. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu data yang telah terkumpul akan diolah dan pengolahan data dilakukan dengan reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BUMDES Selunak Makmur dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) pada Desa Selunak dilihat dari kinerja dalam pengelolaan dan proses pelaksanaan program yang belum memenuhi beberapa kriteria dan prinsip pengelolaan organisasi BUMDES yang baik, sehingga peran BUMDES Selunak Makmur sebagai instrumen penguat ekonomi desa untuk PAD dampaknya secara ekonomi belum bisa dirasakan. Simpulan penelitian menunjukkan bahwa kinerja BUMDES Selunak Makmur belum maksimal dalam meningkatkan PAD Desa Selunak Kecamatan Batang Peranap Kabupaten Indragiri Hulu.

Kata Kunci: Kinerja, Badan Usaha Milik Desa (BUMDES), Pendapatan Asli Desa (PAD).

Abstract: Performance is a crucial aspect of any organization in achieving its predetermined goals. This study aims to assess the performance of BUMDES *Selunak Makmur* in enhancing the Village Original Revenue (*Pendapatan Asli Desa* or PAD) in Selunak Village, Batang Peranap Subdistrict, Indragiri Hulu Regency. This research adopts a qualitative descriptive approach. The study was conducted in Selunak Village, Batang Peranap Subdistrict, Indragiri Hulu Regency. Primary data were collected through observation, interviews, and documentation. Informants were selected using purposive sampling, with a total of six individuals participating in the study. The data analysis technique involved data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that the performance of BUMDES *Selunak Makmur* in increasing PAD in Selunak Village—particularly in terms of management and program implementation—has not met several criteria and principles of good BUMDES organizational governance. As a result, the role of BUMDES *Selunak Makmur* as a village economic strengthening instrument has not yet had a significant economic impact. The conclusion of this study shows that the performance of BUMDES *Selunak Makmur* remains suboptimal in improving the Village Original Revenue of Selunak Village, Batang Peranap Subdistrict, Indragiri Hulu Regency.

Keywords: Performance, Village-Owned Enterprise (BUMDES), Village Original Revenue (PAD).

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) merupakan salah satu instrumen strategis dalam pembangunan ekonomi desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan potensi lokal secara partisipatif dan berkelanjutan. Sebagai lembaga ekonomi desa yang dibentuk berdasarkan musyawarah desa, BUMDES diharapkan mampu menjalankan berbagai program usaha yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik desa serta memberikan kontribusi nyata terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD).

Dalam pelaksanaannya, BUMDes menyusun dan melaksanakan berbagai program kerja, baik di bidang perdagangan, jasa, pertanian, simpan pinjam, maupun pengelolaan aset desa. Keberhasilan pelaksanaan program-program tersebut menjadi tolok ukur kinerja BUMDes dalam mencapai tujuan utamanya, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan memperkuat ekonomi lokal. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kinerja program BUMDES menjadi hal yang sangat penting untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan usaha yang dijalankan.

Kinerja BUMDes menjadi indikator penting dalam mengukur sejauh mana lembaga ini mampu menjalankan fungsinya secara efektif dan berkelanjutan. Kinerja tersebut dapat dilihat dari perencanaan program, pelaksanaan unit usaha, manajemen keuangan, dan dampaknya terhadap peningkatan pendapatan desa serta kesejahteraan masyarakat.

Kinerja merupakan suatu ukuran penting yang mencerminkan sejauh mana efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Keban dalam Sofyan Tsauri (2014), kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir semata, tetapi juga mencakup proses pelaksanaan tugas-tugas organisasi yang dilakukan secara

sistematis dan terarah. Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang menunjukkan ketercapaian tujuan, baik dari aspek kuantitatif maupun kualitatif, serta menggambarkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal.

Kinerja mencerminkan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan input, target, atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam perspektif ini, kinerja juga sangat erat kaitannya dengan akuntabilitas publik, karena kinerja yang baik akan memperlihatkan tingkat pertanggungjawaban organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja, dibutuhkan tata kelola organisasi yang baik, kepemimpinan yang efektif, serta sistem evaluasi dan pengukuran yang transparan dan terukur.

Menurut Mahmudi (2015), kinerja organisasi sektor publik seperti BUMDes harus dinilai secara menyeluruh melalui pendekatan *input, proses, output, hingga outcome*. Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa banyak BUMDes yang belum mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Beberapa kendala umum yang dihadapi antara lain rendahnya kapasitas sumber daya manusia, lemahnya tata kelola organisasi, kurangnya inovasi usaha, serta minimnya keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan (Marimin et al., 2020, Nugroho & Rohman, 2018). Akibatnya, sebagian besar BUMDes tidak berkembang secara maksimal, bahkan beberapa di antaranya berhenti beroperasi atau mengalami kerugian.

Menurut data Kementerian Desa (2023), dari lebih dari 74.000 desa di Indonesia, hanya sebagian kecil BUMDes yang tergolong aktif dan berkontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Hal ini menunjukkan perlunya perhatian lebih terhadap peningkatan kinerja BUMDes agar benar-benar menjadi

pilar ekonomi desa sebagaimana yang diharapkan.

Kinerja organisasi dalam mencapai tujuan organisasi merupakan hal yang sangat penting. Hal ini dikarenakan kinerja organisasi akan menentukan keberlangsungan dan perkembangan organisasi dimasa yang akan datang. Kinerja program BUMDes harus dinilai secara menyeluruh berdasarkan aspek perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan keuangan, serta dampaknya terhadap ekonomi desa.

Setiap organisasi sangat memerlukan kinerja yang efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Moeheriono (2012) mengatakan bahwa kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Salah satu kinerja organisasi yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Selunak Makmur Kecamatan Peranap Kabupaten Indragiri Hulu yang berkaitan pendapatan keuangan organisasi. Masih rendahnya kontribusi pendapatan BUMDES terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD) setiap tahunnya serta rendahnya kuantitas penjualan produk pupuk organik kepada masyarakat. BUMDES memiliki peranan dalam peningkatan pendapatan asli desa untuk kesejahteraan perekonomian masyarakat desa.

Menurut Yusmaniarti dan Ummul Khair, (2021) menyebutkan bahwa peranan secara ekonomi melalui usaha-usaha yang dikelola oleh badan usaha milik desa (BUMDES) yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa serta kontribusinya terhadap kas desa atau dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa.

Pendapatan unit usaha pada BUMDES secara langsung akan

memberikan pengaruh terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD), semakin tinggi peroleh pendapatan unit usaha atau laba usaha akan semakin tinggi untuk memperoleh PAD. Selain untuk memperoleh PAD, pendapatan usaha BUMDES yang baik akan juga dapat untuk meningkatkan kesejahteraan anggota maupun masyarakat sekitar.

Untuk melihat tingkat pendapatan BUMDES Selunak Makmur sebagai berikut:

Tabel 1. Tentang Tingkat Pendapatan BUMDES Selunak Makmur

Bulan	2022	2023	2024
Januari	-	Rp. 1.603.000	Rp. 618.000
Februari	-	Rp. 1.266.000	Rp. 540.000
Maret	-	Rp. 1.003.000	Rp. 164.000
April	-	Rp. 1.418.500	Rp. 217.000
Mei	-	Rp. 846.000	Rp. 340.000
Juni	-	Rp. 1.300.000	Rp. 300.000
Juli	Rp. 1.077.000	Rp. 1.381.000	
Agustus	Rp. 1.657.000	Rp. 934.000	
September	Rp. 2.355.000	Rp. 912.000	
Oktober	Rp. 2.296.000	Rp. 790.000	
November	Rp. 1.994.000	Rp. 565.000	
Desember	Rp. 2.123.000	Rp. 792.000	
Keuntungan Rata - Rata Per Tahun	Rp. 1.917.000	Rp. 1.067.000	Rp. 363.333

Sumber : BUMDES Selunak Makmur. Data diolah. (2025)

Tabel diatas usaha yang di kelola BUMDES Selunak Makmur dalam penjualan Pupuk pendapatannya rata-rata pertahunnya mulai dari tahun 2022 sampai tahun 2024 menurun, itu artinya

keuntungan yang didapatkan tidak dapat diberikan kepada pemerintah desa sebagai tambahan Pendapatan Asli Desa (PAD).

Tabel 2. Kuantitas Penjualan Pupuk Organik (Kompos)

No	Tahun	Jumlah
1	2022	191 kg
2	2023	100 kg
3	2024	36 kg

Sumber : BUMDES Selunak Makmur. Data diolah. (2025)

Tabel diatas menunjukkan bahwa kuantitas penjualan pupuk organik (kompos) mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi belum maksimal dan baik dalam meningkatkan PAD Desa Selunak.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Micheal Armstrong dalam Emron Edison dkk (2016) manajemen kinerja sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Kinerja yang optimal dan stabil bukanlah sesuatu kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu sehingga keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada fondasi yang kuat.

Menurut Bastian (2001) Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input).

Menurut Harbani dan Harbani Pasolong (2013) kinerja organisasi merupakan efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

Kemudian menurut Dwiyanto dalam Harbani Pasolong (2012) beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi publik antara lain sebagai berikut :

1. Produktivitas.

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami secara umum sebagai rasio antara input dengan output.

2. Kualitas layanan.

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi penting dalam mengerjakan kinerja organisasi publik. Hal ini disebabkan adanya pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima. Dengan demikian kualitas kinerja dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik.

3. Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4. Responsibilitas.

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi public itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

5. Akuntabilitas.

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

Kinerja BUMDES Selunak Makmur dapat dilihat kinerja melalui teori menurut Keban dalam Sofyan Tsauri (2014 : 38) pencapaian hasil (kinerja) dapat dinilai menurut pelaku yaitu :

1. Kinerja individu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.
2. Kinerja kelompok, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.
3. Kinerja organisasi, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi.
4. Kinerja program yaitu berkaitan dengan program kegiatan unit usaha organisasi.

Menurut Mahmudi (2015) Kinerja dapat berubah seiring dengan berjalannya waktu dan pengaruh dari factor- factor yang

ada. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Faktor personal/individu, meliputi kemampuan, pengetahuan, motivasi, keterampilan, kepercayaan diri dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan arahan, semangat dorongan, dan dukungan yang diberikan *manager* dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistema, meliputi sistem kerja, proses organisasi, fasilitas kerja ataupun infrastruktur yang diberikan organisasi, dan kultur kinerja organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, BUMDES diartikan sebagai Badan Usaha Milik Desa adalah usaha desa yang dibentuk atau didirikan oleh Pemerintah Desa yang kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan oleh Desa dan masyarakat. Sebuah lembaga usaha milik desa yang terstruktur dalam satu organisasi kecil yang dikelola pemerintah desa bersama masyarakat dalam upaya memperkuat perekonomian didesa. BUMDES dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa dan merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial dan komersial. BUMDES juga berperan sebagai lembaga sosial yang berpihak pada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial, sedangkan yang dimaksud sebagai lembaga komersial tujuannya untuk mencari keuntungan melalui penawaran sumber daya lokal kepasar.

Menurut Anggraeni (2016) menjelaskan bahwa keberadaan BUMDes mampu membawa perubahan bidang sosial

dan ekonomi masyarakat, namun keberadaan BUMDes tidak membawa manfaat signifikan bagi peningkatan kesejahteraan warga secara langsung. Hal tersebut menunjukkan bahwa BUMDes berperan penting terhadap bidang sosial dan ekonomi masyarakat, namun peranan BUMDes perlu ditingkatkan sebagai upaya dalam mendukung peningkatan pendapatan desa.

Sedangkan menurut Soejono dkk (2021) menjelaskan bahwa kinerja BUMDES Arya Wiraraja secara keseluruhan cukup baik. Dilihat dari perspektif keuangan cukup baik, kategori pelanggan baik sebab pelanggan merasa puas terhadap pelayanan BUMDES, namun produktivas karyawan masuk kategori cukup baik dikarenakan kinerja karyawan mengalami fluktuasi.

Berdasarkan dengan permasalahan itu peneliti tertarik untuk mengambil penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Selunak Makmur Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Pada Desa Selunak Kecamatan Batang Peranap Kabupaten Indragiri Hulu”.

METODE

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2022), metode penelitian kualitatif deskriptif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci.

Penelitian ini dilakukan di Desa Selunak Kecamatan Batang Peranap Kabupaten Indragiri Hulu. Pengumpulan data primer melalui wawancara berkaitan dengan indikator penelitian seperti kinerja individu (kualitas dan kuantitas), kinerja kelompok (target kelompok, kualitas dan kuantitas), kinerja organisasi (visi dan misi) dan kinerja program (kualitas dan kuantitas

kegiatan). Pengumpulan data yang berkaitan dokumentasi berupa data penjualan, pendapatan dan pelanggan.

Teknik penentuan informan dengan menggunakan Teknik *Purposive Sampling* yang berjumlah 6 orang. Menurut Sugiyono (2022) *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu didasarkan atas hubungan sampel dengan pokok permasalahan penelitian dan keterlibatan secara aktif terhadap operasional BUMDES.

Penentuan sampel dengan cara menentukan adanya kontribusi atau berhubungan dengan kegiatan operasional BUMDES seperti Direktur BUMDES, Wakil Direktur, Bendahara, Kepala Unit Usaha, Anggota Unit Usaha dan Kepala Desa. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu data yang telah terkumpul akan diolah dan pengolahan data dilakukan dengan reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen ekonomi desa yang dibentuk atas prakarsa pemerintah desa dan masyarakat untuk mengelola potensi lokal secara mandiri dan berkelanjutan. Kehadiran BUMDes menjadi bagian dari implementasi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang mendorong desa agar mampu mengembangkan perekonomian lokal serta meningkatkan kemandirian fiskal melalui optimalisasi PAD.

Kinerja BUMDes dapat diukur dari sejauh mana unit usaha yang dijalankannya mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pendapatan desa dan kesejahteraan masyarakat. Kinerja yang baik ditandai dengan meningkatnya keuntungan usaha, pertumbuhan aset, ekspansi unit usaha, partisipasi masyarakat, dan tentu saja peningkatan kontribusi terhadap PAD.

Menurut Suharto (2015), kinerja BUMDes tidak hanya diukur dari aspek keuangan, tetapi juga dari aspek sosial dan kelembagaan, seperti akuntabilitas pengelolaan, transparansi, dan pemberdayaan masyarakat lokal.

Menurut Ramadana dan Raharjo (2021) menunjukkan bahwa BUMDES yang dikelola secara profesional dan sesuai prinsip manajemen bisnis yang sehat memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan PAD. Dalam studi tersebut, unit usaha seperti pengelolaan air bersih, toko desa, simpan pinjam, hingga pengelolaan wisata desa terbukti menjadi sumber pendapatan baru yang signifikan bagi desa. Kinerja BUMDES juga menjadi faktor pendorong diversifikasi ekonomi desa dan pengurangan ketergantungan terhadap dana transfer dari pemerintah pusat.

Di sisi lain, kinerja BUMDes sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal. Faktor internal seperti kualitas sumber daya manusia, kapasitas manajerial, serta tata kelola organisasi menjadi aspek fundamental. Sedangkan secara eksternal, dukungan regulasi, kemitraan dengan pihak ketiga, akses pasar, dan intervensi dari pemerintah daerah sangat menentukan keberhasilan BUMDES. Menurut Ismail dan Harahap (2020), desa-desa yang memiliki regulasi pendukung dan pembinaan dari pemerintah kabupaten cenderung memiliki BUMDes yang lebih produktif dan mampu menyumbang PADes lebih besar.

Kontribusi BUMDES terhadap PAD juga menciptakan efek berganda (*multiplier effect*) bagi pembangunan desa. Tidak hanya meningkatkan pendapatan desa, tetapi juga membuka lapangan kerja, menekan angka urbanisasi, memperkuat jejaring ekonomi lokal, serta meningkatkan partisipasi dan rasa memiliki masyarakat terhadap aset dan pembangunan desa. Oleh karena itu, kinerja BUMDes harus terus ditingkatkan melalui penguatan kelembagaan, transparansi keuangan,

pelatihan sumber daya manusia, serta inovasi model usaha berbasis potensi lokal.

Dengan demikian, keberhasilan BUMDES dalam meningkatkan PAD bukan hanya persoalan ekonomi, melainkan juga merupakan instrumen strategis dalam mewujudkan kemandirian dan pembangunan desa yang berkelanjutan.

Menurut Keban dalam Sofyan Tsauri (2014), kinerja dapat dimaknai sebagai pencapaian hasil kerja yang menunjukkan tingkat efektivitas dan efisiensi dari pelaksanaan tugas serta pencapaian tujuan organisasi. Hasil pembahasan penelitian analisis kinerja BUMDES Selunak Makmur sebagai berikut :

1. Kinerja Individu

Kinerja individu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja individu adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja individu merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja mencerminkan sejauh mana seorang pegawai atau karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi, baik pemerintah maupun swasta, kinerja individu menjadi indikator penting dalam mengevaluasi produktivitas kerja dan kontribusi personal terhadap pencapaian visi serta misi organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja individu dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan lingkungan kerja yang kondusif. Sementara itu, Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa kinerja juga ditentukan oleh sikap kerja, pengalaman, serta adanya sistem penghargaan yang adil. Oleh karena itu, untuk meningkatkan

kinerja individu, organisasi harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor tersebut serta menciptakan iklim kerja yang mendukung pertumbuhan profesional karyawan.

Ada beberapa indikator untuk melihat kinerja individu dalam kepengurusan BUMDES Selunak Makmur yaitu dari Kualitas, Kuantitas dan Hasil kerja kepengurusan. Hasil wawancara peneliti dengan Direktur BUMDES dan pemerintah Desa tentang kinerja individu pegawai BUMDES Selunak Makmur mengatakan bahwa pegawai BUMDES Selunak Makmur di Desa Selunak ini dalam bekerja tidak sesuai target seperti membuat laporan PAD dan yang lainnya. Ada beberapa kendala dalam melaksanakan pekerjaan hal ini karena tidak lengkapnya peralatan seperti Komputer dan printer serta kemampuan dan keahlian dari pegawai BUMDES.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian empiris menurut Filya (2018) menyebutkan bahwa pengelolaan BUMDes sudah berjalan dengan baik namun belum optimal, sebab terdapat beberapa indikator belum terpenuhi, diantaranya ialah tenaga kerja, modal, pangsa, pasar, akuntabilitas, dan peningkatan keuntungan (laba).

Kemudian didukung oleh penelitian lain menurut Akib, I. (2021) hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Bumdes belum dapat berjalan secara maksimal dikarenakan sumber daya manusia penggerak bumdes tidak berpengalaman dan profesional dalam mengelola usaha tersebut, hal ini ditunjukkan dengan masih banyak masyarakat tidak sejahtera di desa.

2. Kinerja kelompok

Kinerja kelompok, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi. Ada beberapa indikator untuk melihat kinerja kelompok yaitu dari Kualitas, Kuantitas dan Hasil kerja.

Dalam organisasi modern, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kinerja individu, tetapi juga oleh kinerja kelompok. Kinerja kelompok mencerminkan sejauh mana suatu tim atau unit kerja mampu bekerja sama secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama. Kelompok kerja yang efektif mampu menggabungkan keterampilan, pengalaman, dan perspektif yang beragam untuk menyelesaikan tugas secara lebih efisien dan inovatif.

Menurut Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa efektivitas kelompok dipengaruhi oleh struktur kelompok, norma kerja, peran anggota, serta dinamika kelompok secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja kelompok menjadi penting dalam upaya membangun tim kerja yang efektif.

Hasil wawancara peneliti dengan Direktur BUMDES dan pemerintah desa tentang kinerja kelompok atau unit dari BUMDES Selunak Makmur mengatakan bahwa unit usaha yang dikembangkan BUMDES Selunak Makmur tidak sesuai dengan harapan dan potensi yang ada di Desa Selunak sehingga unit usaha tidak berjalan sesuai yang diharapkan dan hasil kinerja kelompok atau unit usaha masih rendah dilihat dari hasil pendapatan yang diperoleh dari hasil penjualan unit usaha. Pendapatan unit usaha akan memberikan pengaruh terhadap PAD desa, semakin tinggi pendapatan unit usaha BUMDES akan semakin tinggi porsi terhadap PAD bagi desa.

Salah satu kendalanya adalah BUMDES Selunak Makmur dan Pemerintah Desa Selunak tidak memilih usaha yang sesuai potensi desa dikarenakan kekurangan dalam menggunakan data desa untuk pengambilan keputusan dan analisis kelayakan bisnis pada awal pembentukan unit usaha BUMDES.

Pada faktor kendala pada BUMDES Selunak Makmur juga didukung oleh hasil

penelitian menurut Ni Kadek Sinarwati dan Made Aristia Prayudi (2021) menjelaskan bahwa ada faktor penghambat kinerja BUMDES dan kontribusinya bagi pendapatan asli desa pandemi covid-19, dukungan pemerintah yang kurang optimal dan rendahnya kemampuan mengelola potensi desa.

3. Kinerja organisasi

Kinerja organisasi yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi. Ada beberapa indikator untuk melihat kinerja organisasi yaitu dari pelaksanaan visi, Misi dan pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja organisasi merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan strategisnya. Kinerja tidak hanya dilihat dari output yang dihasilkan, tetapi juga dari sejauh mana proses kerja berlangsung secara efektif dan efisien. Dalam era persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya agar tetap relevan, adaptif, dan kompetitif.

Organisasi yang memiliki kinerja tinggi biasanya ditandai oleh perencanaan yang matang, sistem kerja yang terorganisir, sumber daya manusia yang berkualitas, serta budaya kerja yang mendukung produktivitas. Namun, dalam kenyataannya, masih banyak organisasi yang menghadapi berbagai tantangan internal maupun eksternal yang berdampak negatif terhadap kinerja. Tantangan tersebut antara lain lemahnya kepemimpinan, kurangnya koordinasi antarunit kerja, keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, hingga rendahnya motivasi dan partisipasi pegawai.

Hasil wawancara peneliti dengan Direktur BUMDES Selunak Makmur dan pegawai pemerintah desa menjelaskan bahwa pelaksanaan visi misi dan pencapaian tujuan dari BUMDES Selunak Makmur belum tercapai dengan baik dan maksimal karena ada terdapat banyak

kendala-kendala, baik disebabkan oleh sumber daya manusia yang belum memadai sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Hal ini didukung oleh penelitian menurut Norin Rohima, Mayarni dan Dadang Mashur (2024) menjelaskan bahwa pelaksanaan kinerja badan usaha milik desa (BUMDes) tabing sepakat belum optimal dilaksanakan di desa Tabing Kecamatan Koto Kampar Hulu, hal ini dilihat dari 5 konsep fokus utama kinerja hubungan variabel inti kinerja yaitu, produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, resposibilitas dan akuntabilitas. adapun kendalanya yaitu keterbatasan bumdes dalam bentuk dana, sumber daya manusia, masih kurangnya sosialisasi BUMDes kepada masyarakat.

Kemudian sejalan menurut Faidatul Farichah dan Nur Cahyadi (2024) menjelaskan bahwa da faktor dukungan mendorong kinerja BUMDES yaitu dukungan pemerintah, sumber daya dan kepemimpinan.

4. Kinerja program

Kinerja program yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program yang telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan dari program tersebut. Ada beberapa indikator untuk melihat kinerja program yaitu dari *out put*, *in come* dan dampak pelaksanaan program BUMDES Selunak Makmur.

BUMDES Selunak Makmur merupakan salah satu pilar utama dalam penguatan ekonomi desa yang berbasis potensi lokal. Kehadiran BUMDes diharapkan mampu mendorong kemandirian desa melalui pengelolaan usaha ekonomi yang memberikan manfaat langsung kepada masyarakat, menciptakan lapangan kerja, serta meningkatkan PAD.

Untuk mencapai tujuan tersebut, BUMDes merancang dan menjalankan berbagai program kerja, baik dalam bentuk unit usaha perdagangan, jasa, simpan pinjam, pertanian, maupun pengelolaan aset desa. Kinerja program-program inilah yang menjadi indikator keberhasilan BUMDes

dalam menjalankan peran dan fungsinya secara nyata. Program yang berjalan dengan baik akan memberikan dampak ekonomi yang positif bagi desa, sedangkan program yang tidak efektif dapat membebani keuangan BUMDes dan merusak kepercayaan masyarakat.

Hasil wawancara peneliti dengan pemerintah Desa dan Direktur BUMDES Selunak Makmur yaitu mengenai *out put, in come* dan dampak dari program BUMDES belum terasa dimasyarakat dikarena pengelolaan dan unit usaha tidak sesuai dengan potensi desa. Narasumber menyebutkan bahwa sebagian unit usaha yang dilakukan oleh BUMDES belum mencerminkan akan kebutuhan, potensi dan kearifan lokal atau potensi pengembangan desa.

Pemilihan dan penentuan unit usaha atau program usaha hanya berdasarkan keinginan dari para anggota, kepala desa dan direktur BUMDES serta hanya untuk menjalankan program yang telah ditentukan oleh pemerintah. Selain dari pada itu program-program BUMDES yang dijalankan tidak berjalan optimal dan maksimal dikarenakan kekurangan sumber daya, pengetahuan dan pengalaman bisnis. Untuk menjalankan usaha atau bisnis diperlukan mental atau jiwa kewirausahaan untuk pengembangan bisnis.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian menurut Pria Bintang Aditama dan Nina Widowati (2020) menjelaskan bahwa kinerja organisasi sudah berjalan dengan baik yang dihubungkan dengan visi dan misi organisasi seperti pada indikator responsivitas, kualitas layanan, kerjasama dan ketepatan waktu.

Adapun indikator yang masih ada kendala adalah sumber daya manusia dan sarana prasarana. Oleh karena itu peneliti memberikan saran untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia, mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada untuk menunjang kegiatan dan

menambah alokasi anggaran serta menyesuaikan sesuai target anggaran.

Kemudian didukung oleh penelitian menurut Masrullah, Nur Tang, Ismail Badollahi dan Ismawati (2023) menjelaskan bahwa kinerja BUMDes Laccori dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) pada desa Laccori belum memadai dilihat dari sistem pengelolaan dan proses pelaksanaan program BUMDes Laccori yang belum memenuhi beberapa prinsip pengelolaan BUMDes diantaranya prinsip Transparansi dan sosialisasi serta prinsip profesionalisme yang dimiliki oleh pengurus BUMDes masih sangat kurang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja BUMDES Desa Selunak masih belum maksimal dan perlu diperbaiki operasional organisasi sehingga memberikan dampak terhadap peningkatan pendapatan asli desa. Peningkatan pendapatan asli desa akan memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap perkembangan pembangunan dan perekonomian masyarakat. Adapun kontribusi hasil penelitian ini dapat memberikan masukan terhadap faktor pendukung terhadap kinerja BUMDES dalam meningkatkan PAD Desa Selunak seperti perlu perbaikan Sumber Daya Manusia baik secara kualitas maupun kuantitas serta pengawasan dan pembinaan dari instansi pemerintah terhadap manajemen organisasi.

Kemudian menurut Mahmudi (2015) Kinerja dapat berubah seiring dengan berjalannya waktu dan pengaruh dari faktor-faktor yang ada. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Faktor personal/individu, meliputi kemampuan, pengetahuan, motivasi, keterampilan, kepercayaan diri dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan arahan, semangat dorongan, dan dukungan

yang diberikan *manager* dan *team leader*.

3. Faktor tim, meliputi kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistema, meliputi sistem kerja, proses organisasi, fasilitas kerja ataupun infrastruktur yang diberikan organisasi, dan kultur kinerja organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja BUMDES Selunak Makmur dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) pada desa Selunak jauh dari harapan dilihat dari kinerjanya dalam pengelolaan dan proses pelaksanaan program BUMDES Selunak Makmur yang belum memenuhi beberapa kriteria dan prinsip pengelolaan organisasi BUMDES yang baik seperti kinerja individu, kelompok dan organisasi. Sehingga peran BUMDES Selunak Makmur sebagai instrumen penguat ekonomi desa untuk peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD) dampaknya secara ekonomi belum bisa dirasakan. Kinerja BUMDES yang belum memadai tersebut tidak terlepas dari banyaknya hambatan dan kendala yang di hadapi seperti kurangnya SDM yang handal dalam bidang ini yakni dalam mengelola dan menjalankan tugas dan wewenangnya. Adapun saran-saran dalam penelitian ini yaitu pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan penambahan jumlah pegawai operasional dan peningkatan kemampuan dan keahlian pegawai dalam pengoperasionalan BUMDES serta kreativitas dan inovasi dalam merencanakan unit usaha yang berjangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Akib, I. (2021). Kinerja BUMDes dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 4(2), 359–364.
- Anggraeni, M. R. R. S. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada kesejahteraan masyarakat pedesaan: Studi pada BUMDes di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Jurnal Modus*, 28(2), 155–167.
<https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>
- Bastian, I. (2001). *Akuntansi sektor publik di Indonesia* (Edisi pertama). Bumi Aksara.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Alfabeta.
- Farichah, & Cahyadi, N. (2024). Analisis kinerja BUMDes Makmur Sejahtera Desa Pongangan Kecamatan Manyar. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 5(2), 163–175.
- Filya, A. R. (2018). Optimalisasi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan PADes di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro Provinsi Jawa Timur (Studi kasus di Desa Sukorejo Kecamatan Bojonegoro). *JE & KP*, 5(1), 19–39.
- Herbani, H., & Pasolong, H. (2013). *Kepemimpinan birokrat*. Alfabeta.
- Ismail, M., & Harahap, R. (2020). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Ekonomi*, 15(1), 55–64.
- Khair, U., Hernadianto, & Yusmaniarti, Y. A. R. (2023). Pengaruh good corporate governance dan corporate social responsibility terhadap nilai perusahaan dengan profitabilitas sebagai variabel moderasi pada

- perusahaan LQ45. *Jurnal Ekombis Review – Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 627–640.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marimin, M., Widiartha, I. G. P. S., & Dwiatmadja, C. (2020). Analisis kinerja BUMDes dalam perspektif tata kelola organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 25–34
- Masrullah, Nur Tang, Badollahi, I., & Ismawati. (2023). Analisis Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa. *Economics and Digital Business Review*, 4(2), 436–444. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i2.587>
- Mahmudi, R. (2015). *Manajemen kinerja sektor publik* (Edisi kedua). UPP STIM YKPN.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Nugroho, R., & Rohman, F. (2018). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja BUMDes di Kabupaten Sleman. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik Indonesia*, 5(2), 104–112.
- Pasolong, H. (2012). *Teori administrasi publik*. Alfabeta.
- Pria, B. A., & Widowati, N. (2020). Analisis kinerja organisasi pada Kantor Kecamatan Blora. *Jurnal Bintang*, 3(1), 25–34.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rohima, N., Mayarni, & Mashur, D. (2024). Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tabing Sepakat di Desa Tabing Kecamatan Koto Kampar Hulu Kabupaten Kampar. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(3), 7374–7381.
- Setiawan, A., Soejono, D., & Rahmawati, S. (2021). Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Lumajang. *Jurnal SEPA*, 18(1), 45–56.
- Sinarwati, N. K., & Prayudi, M. A. (2021). Kinerja badan usaha milik desa dan kontribusinya bagi pendapatan asli desa. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 10(3), 123-134
- Suharto, E. (2015). *Pembangunan masyarakat dan pemberdayaan masyarakat*. PT Refika Aditama.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen kinerja*. STAIN Press.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2023). *Data dan Informasi BUMDes Tahun 2023*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pembangunan Desa.